# 传统出版业知识服务转型的分析和展望

文 / 刘长明

进入 2018 年，“知识服务”市场越来越火，知乎、分答、得到等互联网“玩家”先后入场，提前布局。

实际上，传统出版业一直是最大的“知识服务提供商”，在移动互联网时代，面对市场、行业的双重变革，我们应当积极应对，从传统的图书出版向互联网知识服务商进化。

近日，北京北大方正电子有限公司的产品团队在深入分析了国内外多款知识服务产品，以及近年来 32 家传统出版社做知识服务平台的产品情况、产品特点、对象及资源类型之后，向传统出版社提出了知识服务转型时可以参照的“四步走”路线，希望为出版界同仁的“转型”之路提供参考与借鉴。

## 一、知识服务的本质

近年来大热的“知识付费”模式，让人们看到了“知识变现”的另一种可能。

其实人们一直在为“知识”付费，只是以前集中在线下，以纸质出版物的形式，如今则拓展到线上，以数字内容（如电子书、音频、视频等）形式。

如果为“知识服务”下一个精准的定义，可以概括为：知识生产者通过知识产品满足知识使用者需求、解决使用者问题的服务。它应当包括产品和服务两部分内容，产品满足基础需求、服务满足高端需求。

长期以来，出版业一直是“知识”的主要传播者，但因为出版业一直以“传统知识产品”（图书）为生产目标，直接导致整个行业呈现出更多的制造业属性，而非服务业属性。传统出版业生产出标准化、可复制的产品提供给用户，这个产品有可能解决用户问题、也有可能解决不了，而这样的用户反馈，由于产品销售模式的单向化，导致知识生产者（作者）、组织者（出版社）根本无从知晓。

原本这样的知识生产与提供的模式并无任何不妥，但随着互联网、移动互联网的发展，这个平衡渐渐被打破、甚至颠覆。

现如今，读者的阅读习惯与对知识的需求发生了巨大变化，今天的读者不再满足于仅仅获取知识产品，还希望得到更有针对性的知识服务。

所以，读者变了，市场变了，玩法儿变了，所有的这些变化都在“倒逼着”出版单位，开启转型，向“知识服务”提供者转变。

## 二、知识服务的转型路径

经过方正电子产品团队的一系列调研与分析，我们发现，当前出版社向知识服务转型，有三条常见路径：

路径 A：产品数字化

这个阶段的特征是，将纸质产品转化成数字产品，沿用原渠道进行推广。形式上是产品形态的变化，本质是版权的变化。

路径 B：产品 + 运营互联网化

将纸质产品转化并改造成适应互联网时代的产品，提升产品服务能力，策略性放弃原有渠道，通过互联网进行运营。本质是产品服务能力和服务方式的变化。

路径 C：全盘平台化

打通上下游，建立基于互联网平台的知识生产及使用（PGC、UGC）的商业模式。本质是从以产品为中心到以产品为基础、以服务为中心的模式变化。比如知乎、百度知道等。

以上三条路径对于出版社来说难度逐渐增加，因为要出版社改变的因素在逐级增加。在路径 A，出版社可以只改变产品形态，其他全部借用传统出版优势；但在路径 B，不仅要改变产品形态、还要考虑用户场景、互联网运营；到路径 C，几乎颠覆了出版社的现有工作方式和工作目标。但路径 C 恰恰是知识服务的最佳实现方式。这也是传统出版社知识服务转型的一大难点。

尽管转型道路艰难，但也并不是没有方法可解。

方正电子依据多年的行业经验，在对业内案例进行过深入分析洞察的基础上，建议传统出版社的知识服务转型可以按照以下“四步走”路线：

第一步，内容服务

内容数字化并形成内容产品，对应路径 A。

第二步，场景服务

内容数字化，并根据用户使用内容的场景改造内容的提供方式、形成基于内容的服务。对应路径 B。

第三步，平台服务

激活知识使用者的知识需求表达、同时汇集知识生产者，满足知识使用者的需求。对应路径 C。

第四步，生态建设

前三种服务提供之后，基于建立的商业模式、改造传统出版模式。以终端用户需求满足为目标改造社内知识生产方式、协调组织机制，进而全面进化为知识服务提供商。

这“四步走”是逐步递进的，对传统出版社来说，需要先从第一步开始，打好根基，再向第二、三步迈进。第二步的基础是第一步，第三步的基础是第一、二步。

循序渐进的路线可以充分利用并挖掘出版社优势：

在前期充分发挥传统产品发行渠道、建设方式、资源及行业理解优势，将风险降到最低；同时做好劣势规避：前期主动规避互联网公司擅长的烧钱获取用户模式，从可控的行业产品模式入手。

在每个阶段都取得阶段性成果，并获得盈利。最重要的是，这种建设路线是出版社知识服务转型的全面自然进化，随着每个阶段的深入，产品、平台、人才储备、运营策略等稳步推进。而不是靠“激素催生”单方面快速增长、其他方面滞后不前。

### 三、展望出版业知识服务的转型

眼下，出版业用户和产业环境发生了巨大变化，一是消费升级，二是技术升级。从消费升级来看，要满足多场景的需求、满足社群化中个体参与的需求、个性化的需求。从技术升级来看，云网端技术、智能化技术，都对知识服务平台带来了技术支撑。在这种前提下，出版业的知识服务转型，可以实现产品形态上不断融合、产品的传播渠道和服务渠道融合、知识生产方式和生产要素融合、知识内容跨界，实现多元创新。

展望未来，知识服务已经从简单的数字化转型向数字化重塑。在基于产品和服务的基础上做深度运营，构建平台化生态，做上下游生态的整合，从用户需求和应用场景规划产品，构建用户连接平台，感知用户需求和体验。在数字化重塑过程中，包括业务流程、社群化、移动化传播体系的重塑。

在未来，知识服务平台要发展成为知识创新平台，通过这样的平台实现知识生产者和知识使用者关系的建立，在这个过程中真正实现知识服务从数字化转型到数字化重塑的过程。这其中包含四个关键要素：内容、技术、用户、数据。

多年来，方正电子一直致力于出版技术的研发，为业内提供系统的知识服务产品的解决方案，从资源建设、知识体系建设，以及在知识体系建设的基础上，提供知识服务应用、知识产品生产。目前，在服务于国内出版业数字化转型中，针对不同阶段已经形成了很多应用案例，比如内容资源服务、垂直行业的场景服务、构建数据库的产品群，以及平台化和生态化的知识服务建设。在整个知识服务体系中，最重要的是知识体系的构建。目前方正电子形成了全面的知识服务解决方案，帮助出版单位实现从知识的加工、管理、产品、服务，到场景优化和平台生态的建设。

总体而言，知识服务是出版业数字化的未来，相信在技术的助力下，传统出版业一定能够完成从内容提供商到互联网知识服务商的角色转变，找到新的盈利增长点和无限可能的发展空间。

（作者单位：北京北大方正电子有限公司）